

## 【論 説】

# 情報システム部門の分社化 (2)

中 根 雅 夫

### 目 次

#### 情報システム部門の分社化 (1)

1. はじめに
2. 多様化する組織展開  
—情報システム部門における状況—
3. 分社化のパターン
4. ケース・スタディ  
＜ケース・1＞ ヤマトシステム開発株式会社

#### 情報システム部門の分社化 (2)

4. ケース・スタディ  
＜ケース・2＞ 東燃システムプラザ株式会社  
＜ケース・3＞ 株式会社エヌケーエクサ  
＜ケース・4＞ 株式会社アイネス

#### 情報システム部門の分社化 (3)

5. 情報サービス産業の新局面
6. 分社化を巡る新展開
7. おわりに

## 4. ケース・スタディ\*

＜ケース・2＞ 東燃システムプラザ株式会社

### ●基本ポリシー

東燃システムプラザ株式会社（以下、東燃システムプラザ）は、親会社の東燃株式会社（以下、東燃）が開発したソフトウェア、あるいは米国親会社であ

図表 2-1 プロフィール

- 会社名：東燃システムプラザ株式会社
- 主要な事業内容：コンピュータによる情報処理、ソフトウェア開発及び販売、その他の関連事業
- 親会社名：東燃株式会社
- 親会社の事業内容：揮発油/ナフサ、重油、灯/軽油、潤滑油、その他
- 設立時期：1985年7月
- 資本金：2億円
- 従業員数：233名
- 出向社員対プロパー社員の構成：出向社員，100名。プロパー社員，180名。確実に  
出向社員の構成比率は低下している
- 設立目的：業務拡大

るエクソン (Exxon) 及びモービル (Mobil) からのソフトウェアを外販している点が特徴的である。つまり、親会社のノウハウに付加価値を付けてユニークなソフトウェアとして製品化し、ニッチ・マーケット（特にプロセス工業を中心とした領域。場合によっては、親会社にとっての競合企業も顧客対象に含まれる）に販売している。

更に言えば、東燃グループで蓄積した情報システムのユーザとしての経験/実績を基盤としてユーザ指向の姿勢をより重要視し、その効果を業務に反映させようという基本ポリシーを持っている。

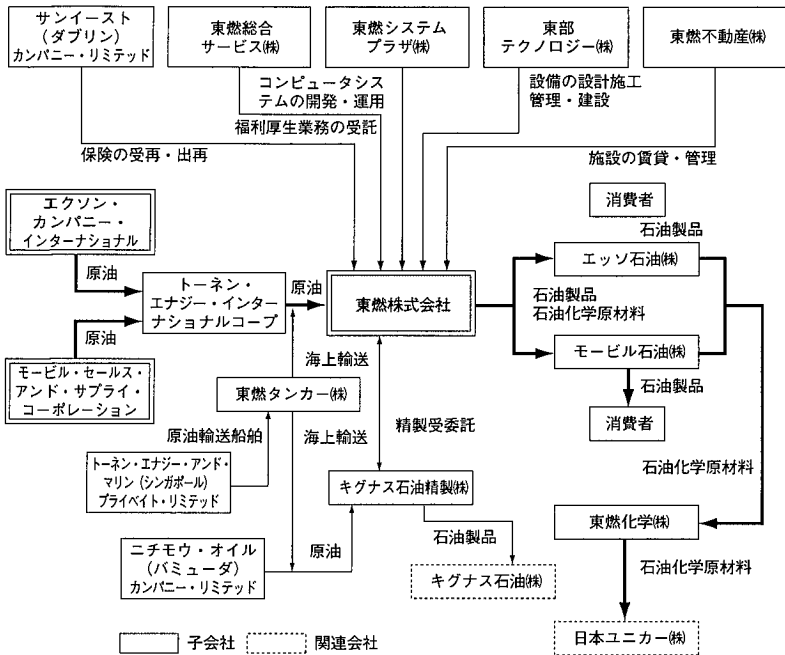
その意味で、ユーザ系ソフトハウスの1つの方向性を提示していると言える。

### ●外資系企業のインパクト

周知の通り、親会社の東燃が原油を購入しているのは資本提携関係にあるエクソンとモービルである（図表 2-2）。それぞれ世界的規模でエネルギー開発とその供給を行っているメジャーと称される企業である。東燃で精製された製品は、すべて日本のエッソ石油（株）とモービル石油（株）によって販売されている。

したがって、東燃システムプラザも何らかの形で外資系企業としての属性を帯びる結果となっている。例えば、日本企業とは違って、株主に対する配当に

図表 2-2 東燃グループの事業系統図



一層の配慮が要求されること等はその典型である。そのため、東燃システムプラザの経営方針に対してもその実現可能性が前提的に厳しく問われることになる。

また、東燃システムプラザの場合は上述したように親会社が外資と絡む石油会社ということもあり、海外戦略を展開していることも基本的特徴の1つである。

具体的には、輸入ソフトに係る取引企業は現在 30 社に及んでおり、60 個を販売済みという実績をあげている。この背景には、製造装置に関しては専門用語が同一であり、「万国共通」という事情がある。その意味で、比較的スムーズに輸入ソフトを国内ユーザ向けに変換することが容易にできるのである。

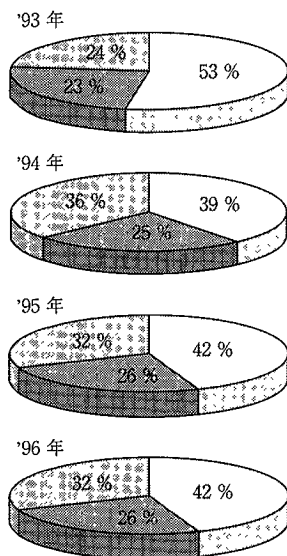
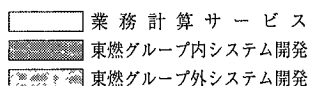
更に、教育訓練の一環として、プロパー社員を海外に派遣している。このよ

情報システム部門の分社化（2）（中根）

図表 2－3 業績の推移

区 分	平成 4 年	平成 5 年	平成 6 年	平成 7 年	平成 8 年
売 上 高（百万円）	4,764	5,312	4,917	5,028	5,347
営 業 利 益（百万円）	112	172	189	284	321
経 常 利 益（百万円）	88	164	188	281	318
当 期 利 益（百万円）	10	45	114	138	180
1 株 当 り の 当 期 利 益（円）	2,575	11,461	28,558	34,740	45,093
総 資 産（百万円）	1,041	1,745	1,868	1,699	1,676
株 主 資 本 比 率（％）	61.1	39.1	42.6	55.1	65.4

図表 2－4 部門別事業構成比の推移



うな国際化指向も親会社が外資系企業という特性と無関係でない。

### ●分社設立の経緯

東燃システムプラザは1985年（昭和60年）7月に設立された。したがって、ソフトウェア業としては比較的新しい部類に属する。

分社化の直接的な引き金は、次のようなことである。

1982年（昭和57年）当時の親会社である東燃を巡る外部環境の状況は、化学事業が産業構造的に飽和状態にあった。そのため、東燃では間接部門を中心にコスト削減を一段と強く指向するとともに、一方で苦境を打破するために積極的対応として、新規事業の取り組みを考えていた。

そのような状況にあって、この新規事業化

への意欲の強い東燃の役員の1人が、米国視察を通して情報システム開発の事業化の可能性ということに強い関心を持つようになった。

この1982年は、東燃の基幹情報システムの構築が一段落した時期でもあった。ちなみに、翌年に設置されたシステム部は5名（現・東燃システムプラザ代表取締役社長・眞殿宏氏もそのメンバーの1人だった）で構成された。

この基幹情報システムの基本的特徴は、プロセス・オートメーションが中心という点にある。前出の役員は、この情報システムの開発業務に強く注目した。

その結果、同年末、単にコスト削減という消極的意図に留まらず、業務拡大による収益アップを狙って分社化の構想が打ち出されたのである。

より具体的には、この背景に当時の東燃のトップの基本ポリシーとしての「スタッフのライン化」というものがあった。つまり、間接部門であっても、何らかの形でより直接的に利益に貢献すべきであるという考えである。

その意味で、分社化という組織戦略はこの基本ポリシーに沿った行動だったのである。

ともかく、以上のように分社化が構想されてから約1年半に及ぶ事前準備を経由して、1985年に分社化が行われ、東燃システムプラザが設立されるに至った。

もっとも、設立当初は東燃色を弱めて独自性を強調するために「東燃」という「冠」を社名から外していた。それは取引関係にあったコンピュータ・メー

図表2-5 東燃システムプラザの歩み

昭和60年7月	創立／東燃の情報処理部門がシステムプラザ(株)として分離・独立
昭和63年10月	ソフトウェアパッケージ(MIMI)をChesapeake社と独占販売契約締結
昭和63年11月	東燃システムサービス(株)(当社全額出資を設立)
昭和63年12月	社名変更／東燃システムプラザ(株)に改名
平成3年4月	システム研究部門設立
平成3年12月	自社開発ソフトウェアパッケージ(PLAMIS)を販売開始
平成5年11月	ラボラトリーデータ管理システム(Lab-Aid)、プラント情報システム(PI)を販売開始
平成7年1月	総合業務パッケージ(RENAISSANCE CS)を販売開始

## 情報システム部門の分社化（2）（中根）

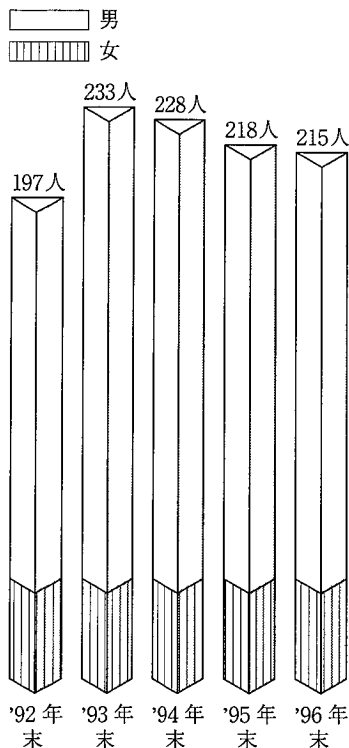
カからの助言によるものだった。すなわち、「東燃」を名乗ることによって親会社と業種的に近い顧客が必要以上に警戒心を起こしたり、更にはあからさまに拒否反応を示すケースが生じたために、外部に対する営業活動に支障をきたすという理由によるものだった。

以上の事情から、分社設立時点では「東燃」を会社名から外したが、その後（1987年）、プロパー社員の採用や出向社員の士気の向上等のためにむしろ「東燃」のカンパンの必要性が高まり、改めて「東燃」を社名に付けることになり、現在の「東燃システムプラザ株式会社」になった。

これは別の面から見ると、「東燃」のカンパンを外していた時でも営業活動の中では結局自社の信頼性を高めるために「東燃」ととの関係を強調していたこ

ともあり、当然の帰結とも言えるものだった。

図表 2-6 従業員の推移



### ●組織成員の状況

当社の従業員数は約 280 名である。そのうち、出向社員 100 名、プロパー社員 180 名で構成されている。他の分社化のケースにも見られることだが、東燃システムプラザでも確実に出向社員の構成比率は低下し、プロパー社員中心の企業体になりつつある。

また転籍社員について言えば、その該当者は原則として中間管理職が対象となっている。より具体的には、課長職（東燃システムプラザでは資格制度が導入されているので副参事）を 1 年以上経験している者で、かつ勤続年数が 5 年以上という条件が設けられている。年齢的には

30代後半になる。この転籍社員の候補者となった社員に対しては、東燃システムプラザのトップが直接その勧誘を行う。

親会社の東燃は給与面での処遇が比較的よい。そのため、東燃システムプラザに転籍することになると、給与は明らかに下がることになる。但し、親会社は転籍社員に対して、規定に基づき退職金を支払う。このことによって、完全に転籍することになる。

ちなみに、転籍を拒否した出向社員は親会社に戻すことになる（実際には、これまで転籍を拒否した出向社員はわずか1名）。したがって、候補者の殆ど全員が転籍を受け入れている。

これら候補者の転籍に対する決断の背景には、親会社に戻っても、いわゆる昇進等に関して将来的に見て明らかに限界があるという基本認識がある。例えば昇進の面では、最も順調にいても部長止まりであり、それ以上の役職に就く可能性は殆どない。実際に、これまでに役員になったケースは皆無である。

一方、東燃システムプラザに転籍すれば、明らかに昇進の可能性はさらに広がる。ちなみに、東燃グループの一員である東燃テクノロジー株式会社（以下、東燃テクノロジー）の場合はプロパー社員は全く存在せず、全員が出向社員という構成になっている。

この東燃テクノロジーは東燃システムプラザに先立って1982年（昭和57年）に設立され、化学プラント設計や建設に係る情報システムの開発業務を行っており、取扱高や利益面で見ると、東燃システムプラザよりも成果を上げている。

東燃テクノロジーと東燃システムプラザとの関係は、東燃システムプラザが東燃テクノロジーのサポートを行うということになっている。したがって、両社は補完的な関係にあると言える。

## ●事業特性

東燃システムプラザの主要な事業内容は、既に示した通りであるが、全般的に業績は「右上がり」の傾向を示している。

ちなみに、1993年度（平成5年度）の売上高は5,312百万円と、前期に比べ

情報システム部門の分社化 (2) (中根)

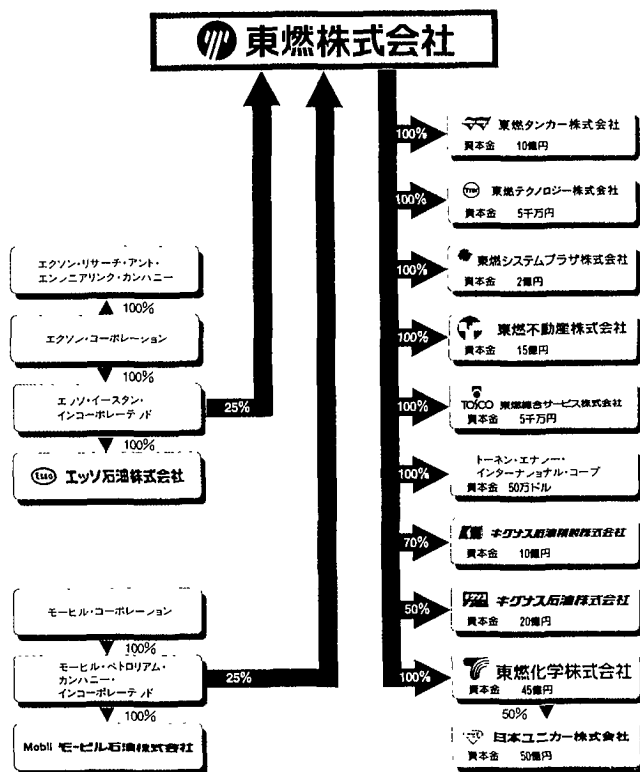
て548百万円(11.5%)の増加となっている。

より具体的に、これを営業項目別に見ると、東燃グループ内の計算サービスは2,822百万円(前期比13.5%増)、グループ内ソフトウェア開発等は1,203百万円(同15.0%増)、外部ソフトウェア開発等は1,287百万円(同4.5%増)となっている。いわゆる外販比率は24.2%ということになる。

また既に言及したように、東燃システムプラザの事業特性として、いわゆるプラント・オートメーションが中心という点が指摘される(むろん一方で、ビジネス・オートメーションにも着手している)。

これは繰り返しになるが、東燃システムプラザが親会社の技術的ノウハウを

図表2-7 東燃グループ





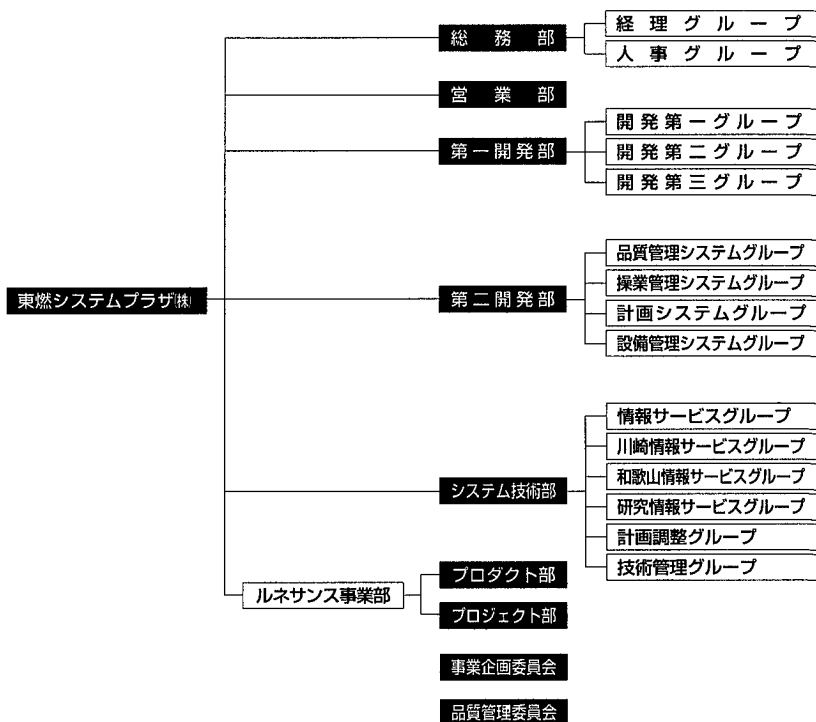
ソフトウェア製品として販売していることになる。その意味で、いわゆる「シナジー効果」を良好に機能させている。

## ●組織対応

組織的側面に関しては従来より、東燃グループへの対応を第一部が担当し、外販については第二部が対応している。現行では、東燃グループ内への対応には担当者を個々の業務にはりつけている。

なお、1993年（平成5年）4月に組織改定を行い、東燃グループのアウトソーシングの拡大に対応すると同時にマーケットを指向する組織を編成して収益並びに先行投資の責任体制を明確にしている。

図表 2－8 組織図



### ●分社化の狙いと基本的スタンス

改めて考えてみると、東燃システムプラザにおける分社化の目的は次のような点にある。

- ①東燃グループは石油精製を中核的事業としており、それを支えているシステムの開発/運用を行う。
- ②分社化を更に強化し徹底することにより経営的に自立する。
- ③成長分野の事業化を図る。
- ④東燃グループ全体のコスト削減を行う。

いずれにしても、顧客指向を徹底する必要があると認識している。親会社に依存すれば何とかなるといった中途半端な対応はできないという思いがある。

以上のような認識の下で、東燃システムプラザでは次のような基本的スタンスで内外対応に臨んでいる。

まず内部対応としては、業務の質的向上と費用削減が主眼となる。

一方、外販に関しては、ニッチ・マーケットを基本原則としている。より具体的には、製造業に特化してサービスの展開を行っている。バブル経済時の情報サービス企業の多くが金融関連の開発業務に何らかの形でコミットしていたが、東燃システムプラザはそれを敢えてしなかったという。多くの同業者と同様に金融関連の開発業務に手を出していたら、バブル経済の崩壊後に多くの情報サービス企業が直面している深刻な事態に東燃システムプラザも立たされることになった。

以上のような状況認識に基づき、東燃システムプラザでは今後の経営方針の1つとして、企業規模の拡大化のスピードをむしろ抑えるということを考えている。これは、かつての業界全体の成長性が高い時に規模の拡大化を一途に指向していたら、マネジメントが破綻をきたしていたかも知れないと認識しているためである。

ところで、東燃システムプラザは既述した通り、プロセス工業を中心とした開発業務となっているが元来、化学関連の業界の参入障壁は高い（それに比べて組立工業は参入障壁は低い）。その意味で、このプロセス工業をベースとした業務展開は、結果的に同社に差別化効果をもたらしている。

### ●課題

現段階での課題としては、以下が指摘される。まず、現実的には利益確保が容易でない。例えば利益率について言えば、マシンのリース料金が利益を圧迫している。

また、ダウンサイジングの潮流等の技術変化が必ずしも早い段階から十分に把握できず、そのための「シワ寄せ」が生じている。

特にパッケージ開発に関しては、先行投資が必要となる。その意味で、当然リスクは付いてまわることになる。ところが、独立系にとっては先行投資がむずかしい。このことがパッケージ開発の際の大きなジレンマの1つとなっている。

また、マーケティング力が必ずしも十分でないという状況がある。これには、親会社の東燃にとってその事業特性上、マーケティング活動の必要が余りなかったという背景がある。ともかく、この種の問題は企業文化的レベルの問題に帰着する。その意味で、意識変革を強く促すことが要求される。

ちなみに、現有の営業担当者は10名である。年齢的には40代で構成されている。

上述の事情から、総じてアンテナが低い。この課題に対処するためには、情報交流や情報の共有化が図られなければならない。具体的な対応として、東燃システムプラザでは電子メールを1994年4月より開始している。

### ●親会社とのリンクージ

コーポレート・プランは5年サイクルで立案されており、親会社とのすり合わせを行っている。具体的には、人事計画、資金計画等が主要な検討項目とな

## 情報システム部門の分社化（2）（中根）

っている。むろん一方でローリング・プランも展開している。

より具体的に、連絡会議は次のような具合に開催している。

- ①親会社の企画部門、調整部門（システム計画部：ちなみに、現システム計画部部長は東燃システムプラザの取締役を兼ねている）と毎週月曜日、連絡会議を開催している。検討する内容は予算管理や各種の調整事項等である。
- ②合同役員会を年間2回開催している。12月の会議では営業概要や次年度計画等を、また6月の会議では、その時点でのトピックスということが原則となっている。

## ●教育

新人教育に関しては、通産省が行っている情報処理技術者試験制度をサポートしている。具体的には、成功報酬の供与等で対応している。現在、情報処理技術者試験の有資格者は社内に約50名ほどいる。

また海外研修を実施している。原則として自薦に基づき認可し、期間的には2～3週間、海外研修に係る実費を支給している。年間で4～5名が選定される。

ともかく、学ぶことを習慣化することにポイントを置いている。そのために先輩がボランティアで新人を指導する等の工夫を凝らしている。また、一時的に教育担当の専任者を置くこともある。

< ケース・3 > 株式会社エヌケーエクス

図表 3-1 プロフィール

- 会社名：株式会社エヌケーエクス
- 事業内容：受託開発，技術，ビジネス，コンサルティング，技術サービス，メンテナンス，PCS，アウトソーシング
- 親会社名：日本鋼管株式会社
- 親会社の事業内容：鉄鋼事業部，総合エンジニアリング事業部，総合都市開発事業部，電子デバイス本部，情報システム部
- 設立時期：1987年（昭和62年）
- 資本金：12.5億円
- 従業員数：1,950名
- 出向社員対プロパー社員の構成比率：  
出向社員，700名。プロパー社員，800名。
- 設立目的：業務拡大 コスト削減

●基本ポリシー

株式会社エヌ・ケー・エクス（以下，NKエクス）は日本鋼管株式会社（以下，NKK）の分社である。NKKが手がけていた情報関連事業（ハードウェア等の電子分野の業務）を引き継いだものと言える。

すなわち，NKエクスはNKKの情報システム部門がコンピュータの先進的ユーザとして蓄積してきた技術/ノウハウを基盤にして，1987年10月，NKKより分離・独立し，総合情報サービス会社として誕生した。

その後，日本鋼管システムサービス(株)並びにNKKのエレクトロニクス事業を統合し，ビジネス分野からエンジニアリング/技術分野までサービスの拡充強化を進めながら現在に至っている。

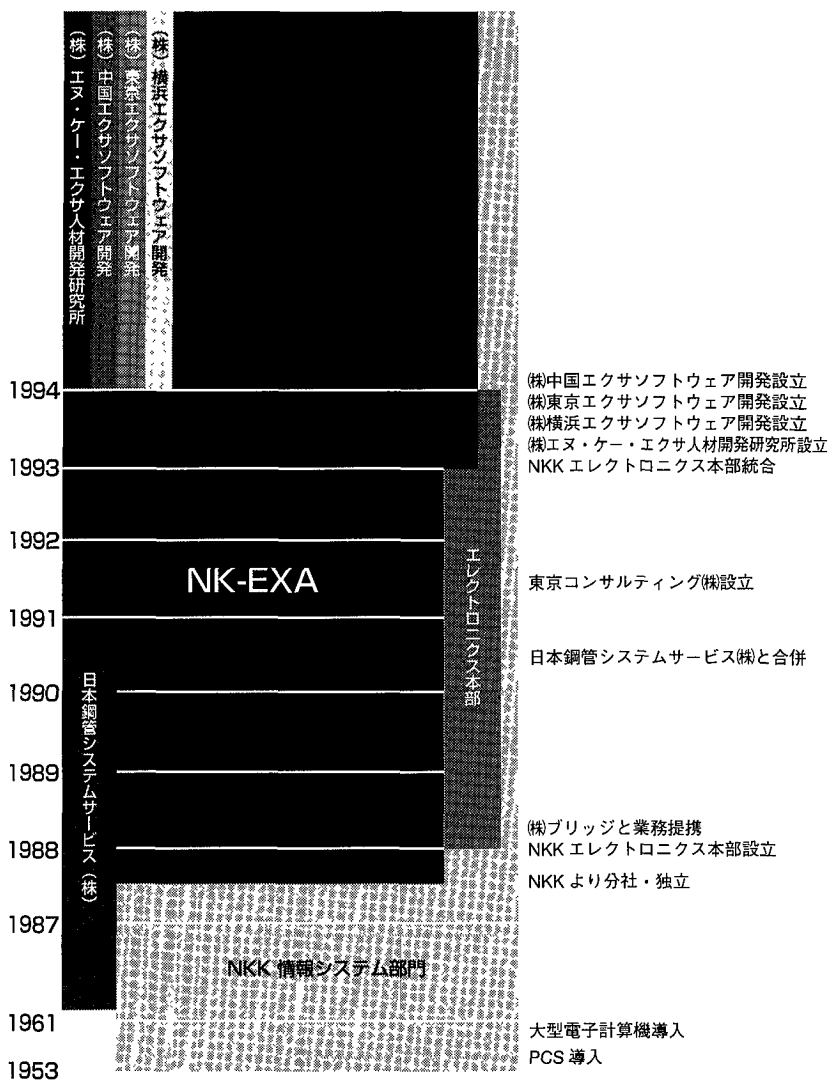
●分社設立の経緯

NKKへの依存度は高いが，一方で電子部門の販売やソフトウェア部隊としての位置づけがあり，NKKとの垂直分業を展開している。また，ソフトウェア販売としても独自の展開をしている。

1953年当時，NKKはパンチカード・システムとしては先進的ユーザであり，

## 情報システム部門の分社化 (2) (中根)

図表 3-2 沿革



大手外資系コンピュータ・メーカにとっては当時第一のヘビー・ユーザであったことから明らかな通り、情報化への「素地」が既にあったと考えられる。

1987年1月に分社化を行ったが、この分社化の構想は1985年12月に持ち上がった。

その当時の時代背景として、不景気の様相が窺われ、周知の通り、鉄鋼業界は造船業界等とともに、いわゆる構造不況業種の1つとなっていた。NKKでも、リストラを敢行しなければならない状況に至っていた。

そのような状況下で、とりわけ都市開発事業、電子デバイス、情報サービスの市場性が有望視されていた。

NKエクサはこうした中で、NKKの情報システム部門のメンバー520名に外部採用の60名を加えた580名でスタートすることになった。但し、9名のメンバーがNKKのシステム部に残留することになった。

### ●組織構成

現在、約1,900名の従業員数となっているが、その内訳は以下の通りである。

営業：150名

事務：150名

プロセス：100名

プログラマ：300名

SE：1,200名

そのうち、女子従業員は400名である。その内訳は、SEが250名、派遣要員が100名、事務職が50名で、営業職には女性はいない。

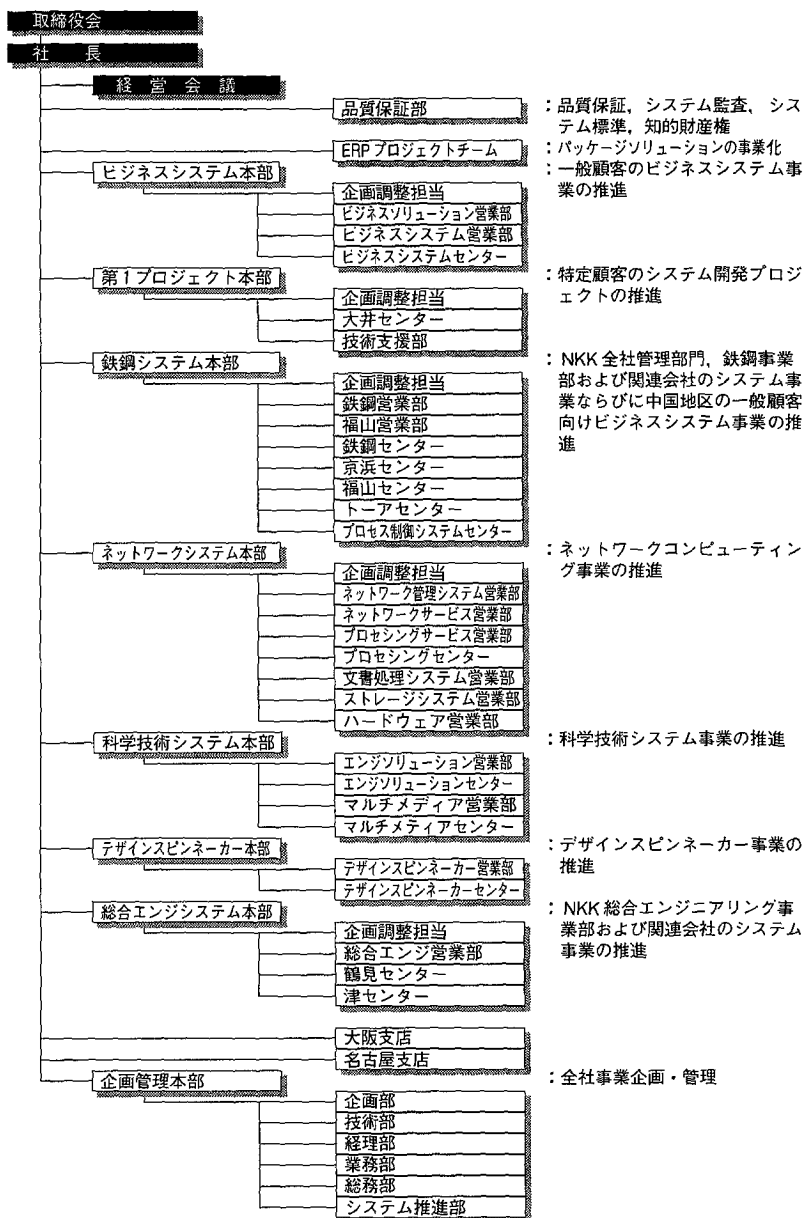
### ●新しい組織展開

NKKは、1988年7月より新規事業として自社製品の開発/販売を通して技術分野のコンピュータ・システム技術の蓄積に注力してきた。

1993年（平成5年）4月、エレクトロニクス情報分野におけるライトサイジングやビジネス分野と技術分野の融合等の、新しい時代の流れに対応するために、NKKのエレクトロニクス事業を統合し、従来の情報サービス業の枠を越えた新しいエレクトロニクス情報事業を指向している。

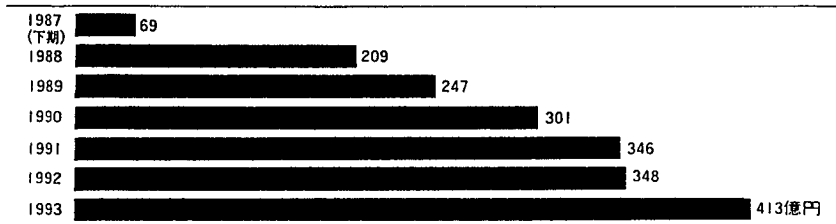
情報システム部門の分社化 (2) (中根)

図表 3-3 組織図





図表3－4 売上高推移



また同年10月、システム技術・経営情報管理・営業からスタッフを対象とする研修事業を行うNKエクサ全額出資の株式会社エヌ・ケー・エクサ人材開発研究所を設立している。

更に、1994年（平成6年）4月、システム・インテグレーション事業におけるソフトウェア開発業務を地域別に分離し、下記の3社をNKエクサ全額出資で設立し、ソフトウェア開発集団の活性化、生産性向上をめざしている。

- 株式会社横浜エクサソフトウェア開発
- 株式会社東京エクサソフトウェア開発
- 株式会社中国エクサソフトウェア開発

### ●プロジェクト体制

NKエクサのプロジェクト・マネジメントの特徴の1つはプロジェクト・マネジャー同士が触発し合うことである。

プロジェクト規模の規模は30名から2, 3名と、多様化している。

職位で言えば、部長ないし課長クラスがプロジェクト・マネジャーに就任している。

プロジェクト・マネジャーの適正な統制の範囲は30名と考えており、プロジェクト規模が200名ほどに膨れ上がる場合には、部長クラスがプロジェクト・マネジャーを担当し、その下で5, 6名の課長がサブ・マネジャーとして補佐するような体制をとることになる。

情報システム部門の分社化（2）（中根）

いずれにせよ、プロジェクト・マネジャーは激務となっている。

## ●教育

教育体制としては、情報処理技術者試験の合格者に一時金を供与している。

現在、1,900名中、300名が有資格者という状況にある。

### <ケース・4> 株式会社アイネス

図表4-1 プロフィール

- 会社名：株式会社アイネス
- 事業内容：高度情報通信サービス（VANサービス）、基本ソフトウェアの開発、アプリケーション・ソフトウェアの開発及び情報処理サービス、オープン系関連サービス、システム関連サービス
- 親会社名：協栄生命保険株式会社
- 設立時期：1964年（昭和39年）7月
- 資本金：286億7,300万円
- 従業員数：1,470名
- 設立目的：業務拡大 コスト削減

## ●上場の達成

株式会社アイネス（以下、アイネス）は1964年（昭和39年）、協栄生命保険株式会社（以下、協栄生命）の機械計算部門より分離/独立したものである。当初は、株式会社協栄計算センターという社名であった（アイネスに社名を変更したのは1984年（昭和59年）である）。

1987年（昭和62年）2月、東証第二部に株式を上場し、1990年（平成2年）3月、大証第二部に株式を上場、同年9月に東証・大証第一部の株式上場を果たしている。

したがって、通常の「子会社」というイメージは殆ど見受けられない。

事実、売上高に占める協栄生命関連のそれは約5%程度であり、協栄生命色は殆ど払拭されており、独立色がきわめて強い。

図表 4-2 事業内容

### 高感度情報通信サービス（VAN サービス）

1. パケット交換サービス
2. クロスエミュレーションサービス
3. 国内外データベースとの接続
4. ゲートウェイサービス
5. データベースディストリビューション
6. 電子メールサービス
7. FAX メール
8. 通信コンサルティング
9. インテリジェントビルの企画・開発

### 基本ソフトウェアの開発

1. 制御プログラム
2. 言語処理プログラム
3. ユーティリティプログラム
4. オンライン制御プログラム
5. データベース制御プログラム
6. 日本語処理サポートプログラム
7. センサーベースプログラム
8. マイコン制御プログラム

### アプリケーションソフトウェアの開発及び情報処理サービス

1. 自治体向けトータルシステム
2. 金融業界向け大型システム
3. 流通業界向け大型システム
4. 製造業界向け大型システム
5. 学習支援システム（CAI）の開発・販売
6. 人工知能（AI）の研究・開発
7. 地図情報システムの開発
8. その他あらゆる産業界の各種システム

### オープン系関連サービス

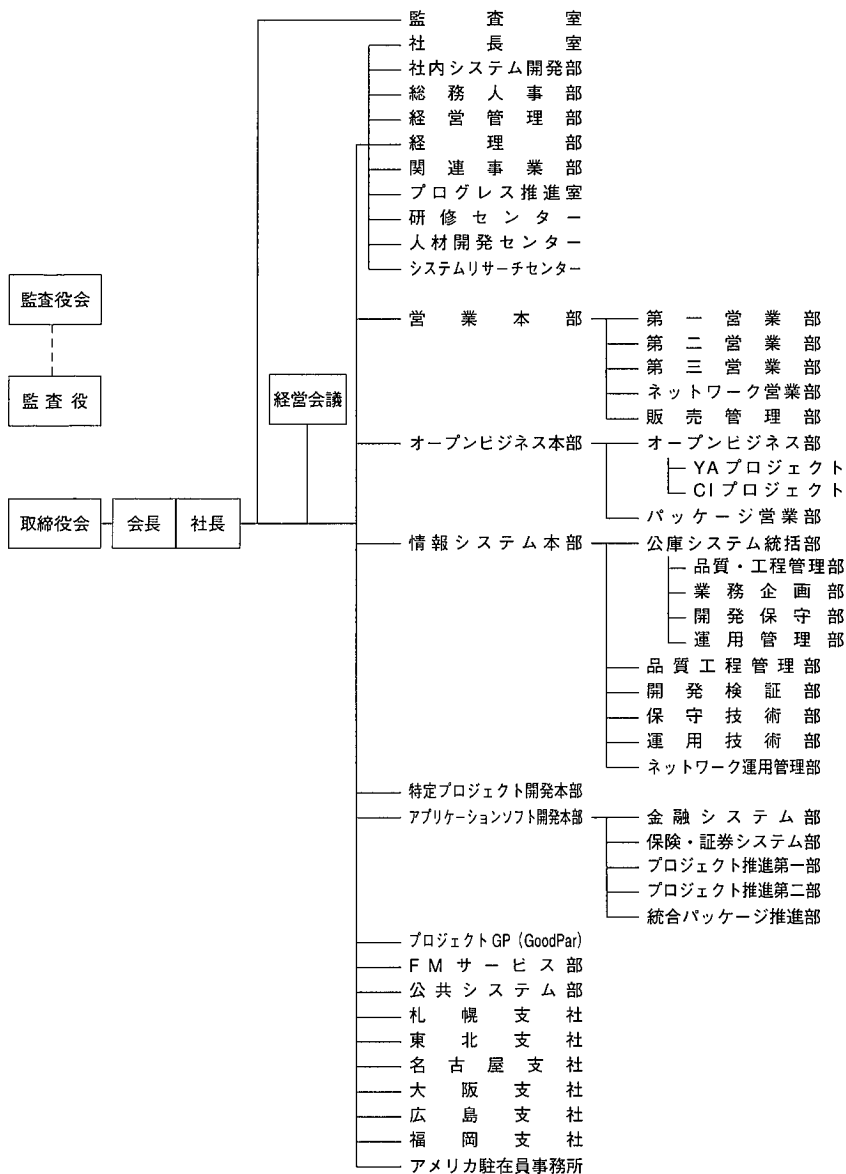
1. オープン化及びダウンサイジング化  
コンサルテーション
2. オープンプラットフォームの企画・  
構築・保守
3. ミドルソフトウェアの企画・開発
4. クライアント／サーバ型アプリケーションの企画・開発
5. LAN, RDBMS, クライアント／サーバシステムの教育

### システム関連サービス

1. ターンキーシステム
2. 情報機器販売
3. 情報処理関連コンサルティング
4. ファシリティマネージメントサービス
5. 教育訓練サービス
6. データエントリーサービス
7. COM システムサービス

## 情報システム部門の分社化 (2) (中根)

圖表 4-3 組織圖



図表4-4 沿革

### S/39・1964～ 拡張期

- S39 (株)協栄計算センターとして  
共栄生命保険(株)機械計算部  
門より分離・設立。
- S43 地方自治体市場向け住民  
情報システムを開発。  
アプリケーション・プログ  
ラム・パッケージ及び汎用  
プログラムを商品化。
- S44 ソフトウェア市場拡大のた  
めソフトウェア技術部門を  
設置。穿孔部門拡張のため  
各地に事業所を開設。  
生産性向上のため、特にプ  
ログラム作業の標準化とマ  
ニュアル化を推進。

### S/45・1970～ 企業体質強化期

- S45 ソフトウェア生産の工業化  
に着目し、プログラムの量  
産体制の試行を開始。
- S46 官公庁業務の全体的なシス  
テム知識蓄積のため、大蔵  
省など中央官庁、都道府県  
庁のシステム開発に参加。  
データ通信・タイムシェア  
リングシステムに対応のた  
め大型コンピュータ  
FACOM230-60を導入。
- S47 地方行政における都市計画  
の科学的アプローチに対  
し、東京工業大学社会学  
研究室と共同研究に着手。

### S48・1973～ 全国拠点創成期

- S48 全国サービス提供のため、  
北関東支社、札幌支社、大  
阪支社、名古屋支社を開  
設。  
通商産業省関係のナショナ  
ルプロジェクト、ソフトウ  
ェアモジュール研究組合、  
情報処理振興事業協会の物  
流システムの開発に参画。
- S49 本社、北関東支社間を通信  
回線で結ぶ。  
科学技術計算、ファシリテ  
ィ・マネジメント、ミニコ

ンピュータ市場へ進出し、  
OR, FM, ミニコンの専門  
部門を設置。全国規模の大  
型システムの受注。  
銀行キャッシュ・ディスベ  
ンサーサービス開始。

● S50 仙台支社を開設。  
● S51 岡山支社を開設。(昭和57  
年7月広島市に移転。) 福  
岡支社を開設。

### S52・1977～ 事業基盤整備期

- S52 損害保険市場に着目し、損  
害保険システムを行う専門  
会社として、(株)協栄シス  
テムビューローを設立。機密  
保護・安全対策に着手。  
特定機械情報産業振興臨時  
措置法にそって、ソフトウ  
ェア開発技術の高度化計画  
を推進。
- S54 生産技術の高度化につい  
て、DSS, MASS, SPAN  
を開発。  
ソフトウェアの生産性向上  
のため、開発専用のコンピ  
ュータを設置。共通プログ  
ラムモジュールの組立てに  
よる商品化技術の確立。  
ソフトウェア生産の中核と  
して、システム開発ラボラ  
トリを設置。  
信用情報オンラインシステ  
ムを開発、データベースサ  
ービスを開始。

### S/57・1982～ 高度情報化基盤整備期

- S57 CPMS の開発。  
沼津事業所の開設。
- S58 本社に「情報処理サービス  
業電子計算機システム安全  
対策認定制度」による安全  
対策を実施、通商産業  
省より認定を受ける。  
全国的情報通信サービス拡  
充のため、本・支社のコン  
ピュータを増強。全国主要  
68都市を中継拠点とした  
ネットワーク (KICNET)  
を構築。

### S/59・1984～ 高度情報通信拡張期

- S59 社名を「アイネス」に変  
更。  
生産・技術の地方拠点とし  
て、千葉市と熊本市にラボ  
ラトリを開設。
- S60 大坂支社、札幌支社に安全  
対策を実施、安全対策実施  
事業所として通商産業省より  
認定を受ける。  
電気通信事業法に基づいて  
第二種一般として、VAN  
事業を開始。  
システム開発部門の拡大に  
伴い上野毛事業所を開設。  
シグマプロジェクトに参  
画。  
光ファイバーによる KIC-  
NET 網の高速デジタル回  
線化に着手、昭和61年3  
月東京・大阪間開通、昭和  
62年6月全ネットワーク  
の高速デジタル回線化完了

### S/61・1986～ SI事業基盤整備期

- S61 赤坂に本社事務所を開設。
- S62・2 東証第二部に株式を上場。
- S62・4 業務拡張により銀座に東京  
支社を開設。
- S62・6 高津に新社屋「アイネスコ  
ミュニケーションプラザ」  
完成。
- S62・4 特別第二種電気通信事業開  
始。
- H1・4 米国カリフォルニア州アー  
バインに駐在員事務所開  
設。
- H1・5 横浜事業所の開設。
- H1・9 KSP (神奈川県サイエンスバ  
ーク) 内に研修所を開設。
- H2・3 大証第二部に株式を上場。
- H2・9 東証・大証第一部に株式を  
上場。
- H3・3 横浜市港北区にアイネス総  
合研究所完成。

情報システム部門の分社化 (2) (中根)

図表 4-5 売上高/資本金/従業員数の推移

回 次	第30期	第31期	第32期	第33期	第34期
決 算 年 月	平成4年3月	平成5年3月	平成6年3月	平成7年3月	平成8年3月
売 上 高 (千 円)	39,630,372	30,947,883	24,493,942	24,110,916	27,242,756
経常損益 (千円)	1,185,748	△ 392,235	△ 1,869,910	1,453,509	4,119,254
当期純損益 (千円)	233,153	△ 981,625	△ 8,022,768	1,459,631	3,438,022
資 本 金 (千 円)	28,672,564	28,672,564	28,672,564	28,672,564	28,672,564
発行済株式総数 (千株)	52,231	52,231	52,231	52,231	52,231
純資産額 (千円)	62,473,185	61,178,168	53,155,400	54,615,031	58,053,053
総資産額 (千円)	73,859,793	69,930,761	61,040,428	60,724,032	64,697,992
自己資本比率 (%)	84.6	87.5	87.1	89.9	89.7
1株当たり純資産額 (円)	1,196.08	1,171.28	1,017.68	1,045.63	1,111.45
1株当たり配当額 (円)	12.00	—	—	—	3.00
(内1株当たり中間配当額 (円))	(6.00)	(—)	(—)	(—)	(—)
1株当たり当期純損益 (円)	4.46	△ 18.79	△ 153.60	27.95	65.82
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)					—
配 当 性 向 (%)	268.8	—	—	—	4.56
従 業 員 数 (人)	2,037	2,067	1,519	1,400	1,306

(注) 1. 売上高には消費税は含まれていない。

2. 第34期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、新株引受権付社債及び転換社債を発行していないため記載していない。

図表 4-6 部門別売上高

種 類			売 上 高 比 率	
			第33期 (自 平成6年4月1日 至 平成7年3月31日)	第34期 (自 平成7年4月1日 至 平成8年3月31日)
情報サービス	情報処理サービス	情報処理サービス	25.8 %	26.0 %
	情報通信サービス	通信回線利用によるサービス	14.7	14.6
	ソフトウェア業務	システム設計 ソフトウェア業務	40.2	37.8
	その他システム関連サービス	入力データ作成 システム販売 コンピュータ運営・管理等	19.3	21.6
合 計			100.0	100.0

## ●マネジメント諸相

出向社員はかつて約5%程度いたが、現在はいない。

役員構成を見ても、協栄生命からの役員は1人だけである。

ローテーションも現在展開していない。

## ●分社化の経緯

分社化のトリガーとなったものは次のような事情による。

- ①協栄生命にとって設備投資が重荷となっていた。そもそも協栄生命は戦後20社中、最も若い企業だった。その意味で、他の同業者よりも安定度等の点でどちらかというと劣勢にあった。したがって、分社化はコストダウンが主要な狙いの1つとなった。
- ②生保組合に対する労務対策的な思惑も存在した（この事情は既述したヤマトシステム開発にも同様に見られる）。システム開発関連の業態が生保業界のそれと根本的に異なる面があったので、これらを一括して取り扱うことには無理が生じていた。
- ③保険以外の事業領域で収益を確保したい意向が強かった。

## ●売上特性

外販については協栄生命の意向とは別に展開している。

具体的には、地方自治体に係る業務が拡大している。これは税法が変わる度に新たなシステム対応を余儀なくされるためである。

受託計算について言えば、バブル経済の時代は概ねソフト開発が60%、受託開発が25%、入力／FM関連が15%という売上構成を示していた。

それに対してバブル経済の崩壊後では、ソフト開発が40%、受託開発が30%、機器及びソフト販売、FM関連が19%、システム・インテグレーション関連が8%、パッケージソフトウェア関連が3%というようにシフトしている。

### ●組織対応

従業員の男女比は男：女＝7：3という状況にある。平均年齢は男子30才強、一方の女子の方は26.7才となっている。処遇の面では差別をしていない。

資格給としては月ごとに例えば特種は18,000円を支給し、インセンティブを与えている。

バブル経済の崩壊に伴うリストラをアイネスにおいても敢行している。

具体的には、希望退職を募り、試験し、評価した。結果的に、2,100名から1,600名ほどに人員削減を行った。そのうちの450名は20代半ばが対象となった。

処遇面では年齢給をダウンさせ、一方で能率給をアップさせた。

また、自己申告制度を活用している。

### ●プロジェクト体制

プロジェクト・リーダーは実績で決定し、年齢的には20代後半から40代までの広範囲に渡っている。

ノウハウの共有化を図っている。

その意味で、電子メールの効用は大きいと認識している。

また同時に、電子メールは「目安箱」的な機能を果たしている。しかし一方で、まだ中傷などはないが、やがてこの類のものが増えるのではないかと懸念がもたれている。

### ●コア・グループ

狩野氏のカリスマ性に加えて、アイネスにはコア・グループが存在しており、この意義は大きい。互いに同志としての結束が見られている。

\*本稿のケース・スタディの対象企業に対するヒアリングは1994年に実施された。その後、著者の在外研究期間を挟んで、97年にデータ更新等の補足を行った。

本稿における情報システム部門の分社化のケースは、上記の時点での状況を



## 情報システム部門の分社化（2）（中根）

記述している。

周知の通りの近年における経済環境変化の激しさを反映して、97年以降の当該対象企業の変動も大きい（例えば、東燃システムプラザ株式会社は98年7月に東燃株式会社から横河電機株式会社への同社株式譲渡に伴い、同年6月、再び「システムプラザ株式会社」に社名変更している）。

但し、本稿の狙いはあくまで情報システム部門の分社化に関する経営的意味合いの解明にあるので、97年以降の当該対象企業の変動については敢えて言及していない。

なお、本稿で明らかにした各種データ等は、著者自身による聞き取り調査及びその時に入手した資料、更にはインターネット検索、日経テレコムのデータサービスで得た資料に依っている。